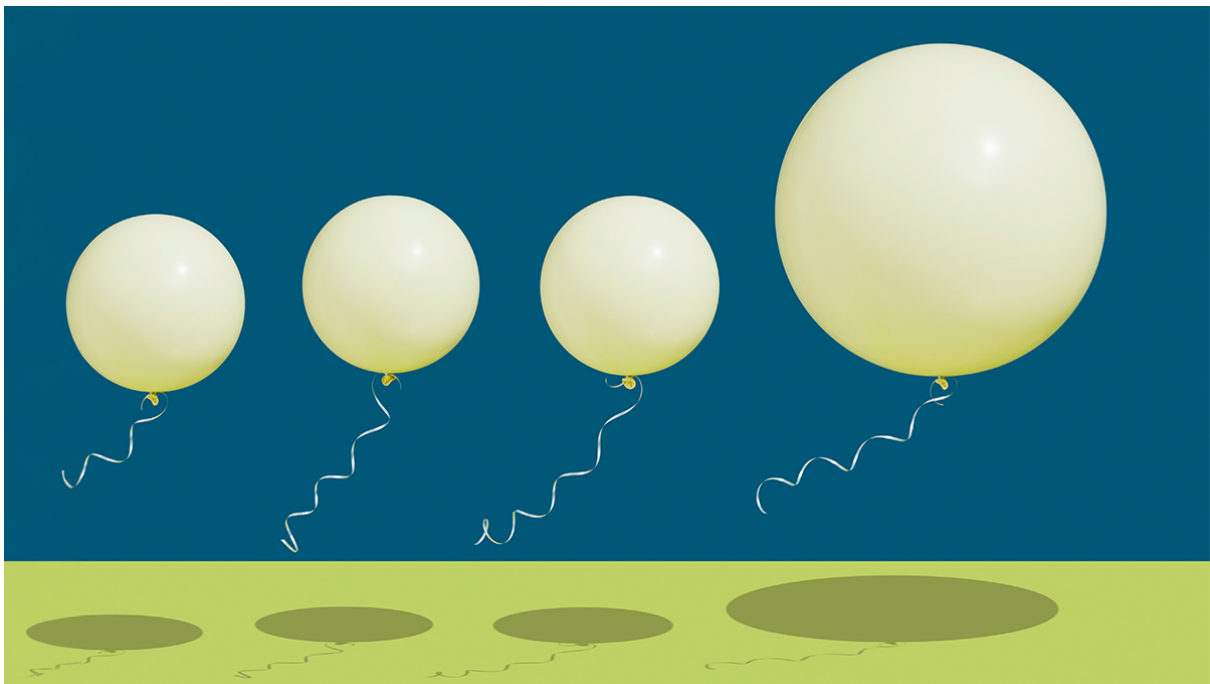


# **Liderar el cambio puede que tenga que empezar por cambiarse a sí mismo**

por Narayan Pant

Septiembre 20, 2023



Richard Drury/Getty Images

**Resumen.** Cambiar el comportamiento es difícil, pero es una habilidad que los líderes que quieren triunfar en un entorno de cambios organizativos casi constantes necesitan desarrollar. Al aumentar su conciencia de sí mismos, comprometerse con el cambio, superar las ideas limitantes y practicar nuevos comportamientos de forma deliberada, los líderes aumentan las probabilidades de que las iniciativas de cambio que tienen la tarea de dirigir tengan éxito. [\*\*cerrar\*\*](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

El cambio organizacional requiere que los líderes cambien hacia nuevas prioridades, deleguen las antiguas y cambien la forma en que interactúan con sus equipos. Sin embargo, en los últimos 30 años de consultoría, enseñanza y entrenamiento, he descubierto que los líderes suelen prestar poca atención a la forma en que desarrollan los comportamientos específicos necesarios para liderar el cambio organizacional, lo que podría hacer descarrilar nuevas iniciativas.

Tiene sentido que los líderes se basen en los comportamientos que los llevaron a donde están en primer lugar. Pero para tener éxito a la hora de liderar el cambio, deben aprender a reconocer y a actuar cuando es necesario para desarrollar sus propios comportamientos.

Peter perdió su trabajo como CEO porque el proyecto de transformación que dirigía no dio resultados. A Naomi no la ascendieron cuando sus intentos de cambiar la cultura de su nueva empresa tardaron más de lo previsto. Youssef estuvo a punto de dejar la empresa en la que había estado durante toda su carrera por lo que percibió como un desajuste de valores.

Cada uno explicó sus experiencias subóptimas de manera diferente. Peter dijo que las malas condiciones del mercado en su país hacían inviables las proyecciones de ingresos de la empresa. Naomi pensaba que un mercado laboral en auge en su país provocó una rotación de personal superior a la esperada en su

equipo, lo que ralentizó el cambio cultural. Youssef culpó a los valores más transaccionales de la generación más joven de líderes con los que trabajó por su incapacidad para encajar.

Los tres, sin embargo, no se dieron cuenta de cómo habían contribuido a sus propios problemas.

Para tener éxito, Peter tenía que centrarse únicamente en reducir las ineficiencias de la organización y dejar los ingresos en manos de su líder de ventas. Esta nueva división del trabajo funcionó hasta que perdieron un negocio importante. Eso llevó a Peter a volver a dedicarse a las ventas, lo que redujo su atención a las ineficiencias, y la organización se quedó rezagada en los objetivos de ventas y eficiencia.

Contrataron a Naomi para transformar la cultura de su nuevo equipo, de una mentalidad burocrática y de llenado de pedidos a una mentalidad ágil y receptiva al cliente. Sabía que solo podía hacerlo escuchando y disipando las preocupaciones de su equipo sobre los cambios. Sin embargo, al enfrentarse a una alta rotación, su paciencia se agotó y volvió a asumir un liderazgo más directivo, lo que provocó aún más rotación.

Youssef ocupó un puesto de director nacional en su empresa para estar más cerca de su familia lejana. Anteriormente había ocupado un puesto global más sénior en la empresa. No le importó la reducción de la compensación y se sintió agradecido de que la empresa le hubiera permitido flexibilidad. Sin embargo, no se detuvo a pensar en cómo tendría que comportarse con los nuevos superiores que eran más jóvenes y con menos experiencia que él.

## **Cambiar el comportamiento es un proceso**

Peter, Naomi y Youssef no prestaron atención a la forma en que tenían que cambiar su propio comportamiento. Peter y Naomi necesitaban cambiar para poder ejecutar con éxito los proyectos

de transformación. Youssef necesitaba adaptarse a un nuevo puesto.

Cambiar el comportamiento puede resultar difícil, como puede atestiguar cualquiera que lo haya intentado. Este artículo describe un proceso de cuatro pasos que le ayudará a cambiar su comportamiento cuando sea necesario. Lo he utilizado con éxito tanto con líderes como con equipos en mi consultorio privado y en varios programas ejecutivos.

### **Paso 1: Aumente su autoconciencia**

Los líderes solo pueden cambiar su comportamiento cuando son conscientes de cómo lo perciben los demás y de los pensamientos y sentimientos que experimentan al intentar cambiar.

Peter no sabía que su junta le había sugerido que se centrara en la rentabilidad porque lo percibían como el cuello de botella del proceso de venta. Si lo hubiera sabido, podría haber reconsiderado volver a las ventas.

Perder su trabajo sacudió a Peter. «No quiero que eso vuelva a suceder», me dijo mientras contemplaba futuras oportunidades laborales. «Cuando eran buenos tiempos, pedía a mi equipo que me diera su opinión sobre mi comportamiento. Cuando las cosas se pusieron difíciles, dejé de hacerlo. Me dije que estaba demasiado ocupado. Tal vez no quería escuchar lo que subconscientemente sabía que me dirían».

Peter estaba haciendo dos observaciones importantes sobre la autoconciencia. En primer lugar, los líderes tienen que solicitar comentarios con regularidad sobre la forma en que se les percibe, no dejarlos en manos de circunstancias externas. En segundo lugar, tienen que desconfiar de los pensamientos y sentimientos que sugieran que los comentarios son innecesarios o inapropiados. Darse cuenta de esos pensamientos es el primer paso para superarlos.

## **Paso 2: Asume compromisos**

Si bien darse cuenta de cómo nos perciben los demás puede ser en sí mismo un catalizador del cambio (de ahí el dicho «el motor más poderoso del cambio es un espejo»), comprometerse con los demás aumenta las probabilidades de éxito.

Naomi se enfrentó a una elección cuando se enteró de que no sería ascendida. Podría buscar otro trabajo, o podría quedarse, mejorar en la conducción del cambio cultural y esperar que le asciendan en el futuro. Ella eligió hacer lo último.

Naomi sintió que buscaba soluciones precipitadas sin escuchar con atención debido a su desmesurado miedo a «perder el tiempo». Necesitaba ayuda para escuchar más. Así que se comprometió públicamente con sus subordinados directos. «Prometo escuchar más», dijo. «Creo que nos ayudará a hacer cambios de forma más eficaz. Pero necesito su ayuda». Pidió a su equipo que la llamara cuando no le hizo caso.

En las semanas siguientes, el recuerdo de su compromiso la frenó con frecuencia cuando sintió la necesidad de pasar a la resolución de problemas. Cuando, sin darse cuenta, ella gritó una solución, los miembros de su equipo respondieron sonriendo y diciendo: «¡Dijo que escucharía!»

## **Paso 3: Superar la interferencia**

A pesar de las intenciones creíbles de cambiar, los líderes pueden tener dificultades cuando se encuentran con ideas que descarrilan sus intenciones.

El nuevo puesto de director nacional de Youssef estaba dos escalones por debajo de su anterior puesto de marketing global. Se preparó reuniéndose con su nuevo jefe antes de aceptar el trabajo

y hablando de cómo podrían trabajar juntos. Pero no anticipó sus reacciones a los comentarios de sus nuevos colegas que criticaban las políticas a las que había contribuido anteriormente.

Su jefe criticó la política empresarial que exigía que todas las regiones vendieran un producto nuevo, y dijo que no reflejaba la realidad de su región. Youssef reaccionó a la defensiva porque anteriormente había promovido la política. «La sede entiende las diferencias entre las regiones», respondió, «pero aun así tiene que incentivar la venta de nuevos productos. De lo contrario, es posible que las regiones no promocionen lo suficiente estos productos potencialmente valiosos».

Su jefe y sus colegas pensaban que Youssef les hablaba con desprecio. Tenían dificultades para vender productos nuevos y caros en su región, tan sensible a los precios, y pensaban que Youssef podría apoyarlos más.

Pero la reacción de Youssef estuvo influenciada por pensamientos que apenas se dio cuenta. «He trabajado en la sede central y entiendo la estrategia corporativa mejor que usted», fue una de ellas. «Cómo se atreve a sugerir que nuestras políticas fueron irreflexivas», fue otra. Situados justo bajo la superficie de su conciencia, estos pensamientos interferían con su deseo de apoyarlo y provocaron reacciones defensivas e improductivas.

Le presenté a Youssef la ACT, una terapia cognitiva basada en la atención plena, y le mostré cómo podía «calmar» sus pensamientos. Una forma sencilla de hacerlo es cerrar los ojos e imaginar que está viendo un pensamiento como si apareciera en una pantalla delante de usted. La idea que más entusiasmó a Youssef fue: «Comprendo los valores de esta empresa mejor que usted».

Al disipar esta y otras ideas relacionadas, Youssef pudo crear un espacio entre los comentarios que lo provocaban y su reacción, lo que permitió que las conversaciones fueran más productivas. De estar cerca a querer dejar de fumar, Youssef se dio cuenta de que, en cambio, se convirtió en el papel de mentor para sus colegas más jóvenes que querían aprender de su experiencia en la sede, todo gracias a la mitigación de los efectos de ideas que apenas había notado antes.

#### **Paso 4: Practicar**

Rara vez los líderes descubren que pueden fijar un objetivo de cambio personal, elegir un camino y ejecutar sin problemas. El cambio exitoso normalmente se debe a prueba y error, lo que requiere una práctica deliberada. A los líderes les va mejor cuando practican cambios pequeños y necesarios de forma deliberada, aprenden de la experiencia, en lugar de aspirar a hacer todos los cambios necesarios a lo grande.

Naomi sabía que escuchar a su equipo era solo uno de los varios comportamientos nuevos que tenía que adoptar. También necesitaba dejar de microgestionar, delegar más y dar a su equipo una mayor agencia. Sabía que estos comportamientos le resultarían difíciles, así que practicaba pequeños cambios de forma periódica.

Podría empezar una reunión de equipo con una ronda rápida de temas que los miembros del equipo quieran plantear o pedirle a un miembro del equipo que dirija una reunión en su lugar. Estos pequeños cambios le ofrecieron la oportunidad de aprender no solo cómo funcionaba el equipo, sino también cómo reaccionaría. Con el tiempo, Naomi y su equipo se fueron adaptando a un patrón de trabajo más propicio para los cambios culturales que su empresa quería ver.

...

Cambiar el comportamiento es difícil, pero es una habilidad que los líderes que quieren triunfar en un entorno de cambios organizativos casi constantes necesitan desarrollar. Al aumentar su conciencia de sí mismos, comprometerse con el cambio, superar las ideas limitantes y practicar nuevos comportamientos de forma deliberada, los líderes aumentan las probabilidades de que las iniciativas de cambio que tienen la tarea de dirigir tengan éxito.

**Narayan Pant** is the Raoul de Vitry d'Avaucourt Chaired Professor of Leadership Development at INSEAD, a global business school. Narayan consults, teaches, and coaches senior leaders in Asia, Europe, and North America. He directs INSEAD's senior leadership program LEAP – Leadership Excellence Through Awareness and Practice.

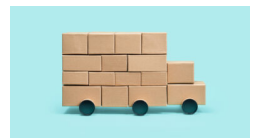
## Recommended For You

---

### How to Avoid the Churn That Comes with Agility



### A New Approach to Production and Inventory Planning



### PODCAST

### How Do I Build My Network from Scratch?

